РАСИНСКАЯ Светлана,
директор Дирекции розничного бизнеса, СОАО «Национальная страховая группа»

РАЗЛИЧИЯ В МОТИВАЦИИ АГЕНТОВ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ

Если в мотивации агентов учитывать специфику их деятельности, то во-первых, они будут лояльны компании, во-вторых, максимально эффективны, а в третьих, будут развиваться вместе с ней.

Классические агенты

Для удобства, самостоятельных классических агентов разделим на три типа.
Первый – агенты-новички, которые только недавно прошли обязательное обучение.
Второй тип – агенты среднего уровня, имеющие двух-трех летний опыт работы.
Третья категория агентов – опытные агенты, работающие в страховании много лет.
К каждому из этих трех типов нужно применять свои, наиболее мотивирующие факторы.

Мотивация для новичков

Главный мотивирующий фактор – конечно, размер комиссионного вознаграждения. На втором месте – известность, репутация компании на рынке. На третьем – условия работы, которые предлагает компания для агента

После окончания обучения главное – помочь агенту встать на ноги. Что надо для этого делать?

Во-первых, очень желательно иметь в компании организованную систему кураторства, наставничества. Во-вторых, в компании надо организовать специально оборудованные места для новичков, «учебную зону», где помимо необходимого оборудования всегда будет находиться куратор. Небольшая зарплата на первых месяцах работы – третий, серьезно мотивирующий фактор. Эта стажерская зарплата весьма схожа со стипендией – сдал успешно экзамены в университете, или в нашем случае выполнил план, пожалуйста получи заслуженный доход. Причем планы на первые 3-6 месяцев устанавливаются щадящие, с учетом того, что человек только что пришел, еще мало что знает и умеет. Когда у агента появятся свои клиенты, постоянный доход, тогда можно прекращать его дотировать.

В нашей компании разработана программа для кураторов на три месяца, где четко прописано, чему они должны научить каждого агента, который пришел к ним после первичного обучения. В программу входят совместные полевые встречи, посещение выставок, освоение «холодных» звонков, подготовка предложений, изучение дополнительных продуктов.

Четвертый мотивационный фактор – наличие простых и конкурентных продуктов. Их наличие во многом способствует успешный старт агента-новичка.

Наша компания сделала большой шаг в этом направлении: в первом квартале вышло три коробочных продукта по имуществу физических лиц (2 продукта по квартирам и один по страхованию дач и построек на участке) и девять коробочных продуктов по несчастному случаю. Продукты разные, на любой вкус и бюджет (полисы детский, подарочный, семейный, для тех, кто активно зани-

мается спортом, для призывников, полис для VIP-клиентов и другие). Все коробочные продукты не требуют от клиентов при оформлении никаких документов, кроме паспорта. Больше того, не надо даже заполнять заявления и приложения к полису – все сделано очень просто и понятно для любого уровня агентов.

Помимо четырех названных факторов, в нашей компании в первые месяцы работы агентов проводятся конкурсы на лучшего новичка, причем в качестве дополнительной мотивации в каждой вновь сформированной группе об этом говорится в самом начале обучения. Группа заканчивает обучение, проходит стажировку, и по ее итогам определяются лучшие агенты – с присуждением небольших премий. Разумеется, награждение происходит в присутствии всей группы. В дальнейшем, когда агент начинает полноценно выполнять свои обязанности и нарабатывать свою базу, в дело вступают дополнительные мотивационные факторы. Можно компенсировать проездные или мобильную связь в каких-то объемах, делать агенту именные, а не корпоративные визитки (где имя, фамилию и должность нужно вписывать от руки). В качестве дополнительной существенной мотивации можно рассматривать помощь компании агентам в наработке клиентской базы, в том числе предоставление рабочих мест в имеющихся точках продаж.

Мотивация агентов среднего уровня

С годами приходит опыт, появляется желание зарабатывать больше, и вот тут хорошо начинает работать прогрессивная шкала комиссионного вознаграждения по разным видам страхования, зависящая исключительно от суммы премии. То есть, если агент хорошо поработал в течение квартала, на следующий квартал устанавливается другое, повышенное, комиссионное вознаграждение. В том случае, если агент успешно поработал в текущем квартале на повышенных комиссиях и достиг уровня продаж следующего этапа, ему во второй раз повышаются комиссионные вознаграждения по тем видам страхования, по которым он достиг успехов. Но, надо сказать,

что если квартал не был удачным, размер комиссионного вознаграждения может вернуться на базовый уровень. На прогрессивную шкалу влияют только фактически заключенные договора, фактически поступившие деньги в компанию, план при этом не изменяется в зависимости от итогов квартала.

Второе, что мотивирует агентов среднего уровня – карьера.

СОАО «Национальная страховая группа» предоставляет агентам неограниченные возможности карьерного роста. Если агент зарекомендует себя положительно, его карьера агента может развиваться по одному из двух направлений:

- предпринимательство
- административная работа в штате.

Предпринимательство

В первом случае агент совершенствуется в продажах. Когда уровень его сборов достигнет порядка 500'000 рублей в год, имеет смысл сменить агентский статус на предпринимательский (индивидуальный предприниматель/предприниматель без образования юридического лица). Во-первых, это снизит налогообложение, а во-вторых, позволит нанимать в помощь других агентов и штатных сотрудников. В результате, агент растет как предприниматель.

Когда охватить наработанную клиентскую базу становится сложно, служба рекрутинга находит подходящих кандидатов-агентов в помощь. Их режим работы и финансовая компенсация обсуждается с агентом-предпринимателем. Обучение помощников предприниматель может провести как самостоятельно, так и воспользовавшись услугами учебного центра.

Успешные страховые агенты получают возможность возглавить группу агентов, что позволяет существенно увеличить свой личный доход и продемонстрировать талант руководителя. В нашей компании этот путь развития приветствуется. Причем если наш агент решил развиваться не в Москве, то он может создать свою точку продаж или

агентство продаж (с возможностью его дальнейшего развития до самостоятельного филиала) в рамках дирекции розничных продаж.

Точки и агентства продаж могут быть как стационарные, так и мобильные. Мобильные точки – это обычно микроавтобусы «ГАЗель». Наша страховая группа закупила 13 таких машин. Мы передали их нашим агентам, предварительно подписав с ними бизнес-планы, где прописано обязательство агента приносить определенный объем продаж. Украсили «ГАЗель» нашей рекламой, снабдили всем необходимым, помогли найти оживленное место – и люди успешно работают.

Стационарный вариант – точки в магазинах, автосалонах, автосервисах. Агенты могут или сами договориться с ними, или компания поможет им найти такие точки.

Самый оптимальный путь развития – создание агентств продаж. Офисы под них арендует сам руководитель агентства в том месте, в котором считает необходимым. Компания подписывает с ним бизнес-план, в котором оговариваются все основные финансовые условия работы (план, разбитый по месяцам и видам страхования, размер комиссионного вознаграждения, компенсации его расходов компанией, а также сроки и объемы компенсаций).

Я выделяю три этапа роста агентского подразделения: точки, генеральные представительства и агентства продаж разных типов (в зависимости от уровня сборов, размеров сети, структуры портфеля). Следующий этап – филиал. В настоящий момент уже три наших региональных агентства практически готовы стать филиалами.

Штатная работа на административной должности

Другой путь, по которому может пойти агент, – это переход в штат и построение административной карьеры. Штатные вакансии появляются постоянно, а так как активные агенты всегда на виду, то в компании подмечают, есть ли у них качества, которые могут пригодиться при работе в той или иной должности. Важную роль играет образование, которое есть у агента, и предыдущий опыт

его работы. Заняв вакансию, новый сотрудник может построить карьеру уже в рамках выбранного направления.
У себя в дирекции полгода назад мы взяли в штат агента на должность технического андеррайтера по проверке заключенных страховыми посредниками договоров страхования. До этого он работал агентом всего полтора года, был очень активен, всегда правильно и точно заполнял полисы, отчеты, акты выполненных работ, и всегда интересовался возможность войти в штат. За прошедшие полгода он очень хорошо себя показал, и через восемь месяцев был переведен в ведущие специалисты.
Можно войти в штат в качестве куратора, наставника. За полтора-два года агент нарабатывает опыт, базу, и когда начинает чувствовать, что он уже готов передавать свой опыт дальше, мы готовы рассматривать его в качестве штатного куратора-наставника группы агентов.

Мотивация опытных агентов

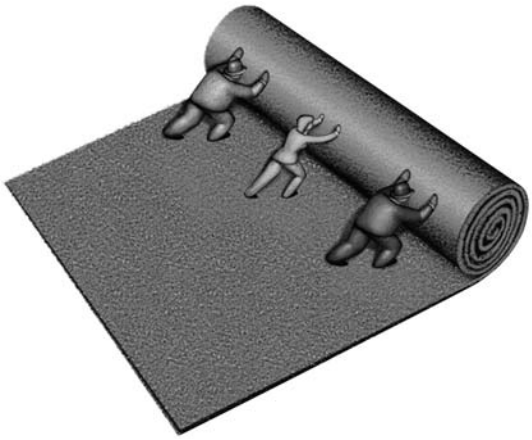
В нашей компании есть агенты, которые работают в ней практически со дня ее основания. Что для них важно? Зарабатывать деньги они уже умеют. Внедренная в компании прогрессивная шкала комиссионного вознаграждения их уже не мотивирует, так как почти все они получают комиссию по верхней планке. Для агентов такого уровня главным становится нематериальная мотивация –
признание заслуг, опыта, верности компании. Можно приглашать опытных агентов на корпоративные праздники (куда агентов с более низким статусом не приглашают), вручать памятные дипломы, приуроченные к дням рождения компании, печатать рассказы о них в корпоративных газетах.
Не менее интересным мотивационным фактором для опытного агента является участие в обучении новичков. При этом ему вовсе не нужно рассказывать про страхование автотранспорта или имущества, проводить какой-то тренинг – ведь их время дорого, все расписано буквально по минутам. Вполне достаточно одного получасового выступления перед группой раз в 2-3 месяца, на котором человек расскажет историю своего успеха, поделится, по-

чему он так долго работает в одной и той же компании, а главное, как ему удается так много зарабатывать. На таких выступлениях опытные агенты начинают остро ощущать свою значимость.

Еще один нематериальный мотивационный фактор, который очень желательно иметь, – это совет агентов, куда входят только самые опытные. Совет представляет интересы всех остальных агентов, а их мнение учитывается наравне с мнением руководителей других подразделений.

Совет опытных агентов собирается по мере необходимости. Целесообразность сборов определяется значимыми событиями в компаниями, такими, как реализация нового проекта или запуск кардинально нового продукта. Если опытные агенты «пропустили через себя», приняли те изменения, которые компания планирует сделать, то они будут помогать кураторам адаптировать изменения, привносить новшества и внедрять новую систему во всю агентскую сеть.

Конечно, у опытных агентов тоже есть возможность карьерного роста. В нашей фирме многие опытные агенты имеют статус штатных, что является определенной привилегией. Они работают не операционистами, не секретарями, а продавцами, которые получили должность специалиста или менеджера. Зарплаты у них конечно небольшие, зато у них остаются все права агента: и прогрессивная комиссия, и возможность участия в конкурсах, и



заключение договоров страхования. Если же появится желание расти дальше, мы это только приветствуем.

Но, по большому счету, опытные агенты все-таки одиночки – они изначально работают на себя. Для них может быть интересно стать куратором или организатором какого-то канала. К примеру, у нас в штате есть агент, который заключил пять договоров о сотрудничестве с автосалонами и после этого стал организатором канала по работе с автосалонами. Сейчас он заключает агентские договоры с автосалонами, и его агентами становятся их сотрудники. То есть курирует не самих агентов, а партнеров компании.

Дополнительно некоторые компании прикрепляют к опытным агентам персональных помощников, одного на несколько человек. Помощник может поехать к клиенту опытного агента, решить вопросы оплаты, помочь агентам оформить отчет. Помощники занимаются теми вопросами, на которое нецелесообразно тратить время опытных агентов. Гораздо лучше и выгоднее для компании, если они потратят свое время на поиск новых клиентов и развитие уже существующего бизнеса.

Кроме того, в зависимости от возможностей компании, опытному агенту могут предоставить персональное оборудованное рабочее место.

Серьезным фактором является социальная мотивация – ДМС, скидки на страхование собственного имущества (машины, квартиры, дачи). В нашей компании вопрос добровольного медицинского страхования решается очень демократично – у всех единая программа. В ближайшее время мы планируем предоставлять ДМС и агентам, но не всем, а только тем, чьи результаты по объемам продаж и убыточности будут соответствовать установленным. Таким образом, агентам будет доступна программа, которой пользуются штатные сотрудники, что, безусловно, станет сильным мотивационным фактором.

Мотивация руководителей агентских групп

Первый мотивирующий фактор руководителей точек продаж, агентств и генеральных представительств – ка-

рьерный рост, который схож с тем, что описано выше в разделе мотивации для агентов среднего уровня.
Второй – получение определенных преференций при подписании бизнес-плана руководителем такого уровня и компанией. При выполнении определенных условий (заявленных цифр плана и видов страхования) руководитель агентской группы может получить от компании компенсацию расходов на аренду, коммунальные платежи, рекламу в местных газетах, внешнее оформление офисов. Ведь можно просто поставить штендер перед дверью, а можно визуализировать офис, повесить баннер, чтобы привлечь туда больше потенциальных клиентов. Компания также может компенсировать оборудование агентств, Интернет, телефонную и мобильную связь, зарплату, которую руководитель может платить своим сотрудникам.
Третий фактор – обучение. Наша компания активно развивает своих сотрудников, проводит с ними занятия, чтобы они становились полноценными руководителями. Если мы хотим вырастить из них руководителей крупных агентств и филиалов, то ясно, что без управленческих и финансовых знаний такое невозможно. Они должны понимать, из чего реально складывается финансовый результат, какой именно бизнес несут в компанию их агенты.
Ежегодно с руководителями разбирают несколько учебных тем, таких как: «Постановка целей и планирование в менеджменте»; «Делегирование полномочий и контроль в менеджменте»; «Мотивирование сотрудников»; «Командообразование для руководителей»; «Принятие решений» и другие.

Всеобщая мотивация

Конкурсы – сильный мотивационный фактор для всех категорий агентов. В них участвуют и новички, и агенты среднего уровня, и опытные. Конкурсы проводятся самые разнообразные, в зависимости от того, какие цели перед агентской сетью ставит компания.
Первого апреля наша компания запустили очень масштабный конкурс, под названием «Фортуна в награду».

Конкурс рассчитан на всю розничную сеть, которая разделена на три блока, учитывающих особенности работы разных категорий агентов: самостоятельные агенты, брокеры и агентские подразделения (точки, агентства и генеральные представители). Правила игры для всех одинаковы, победители будут определяться в каждой из трех групп. По итогам девяти месяцев мы определим «золотую тройку лидеров». Предусмотрены очень высокие денежные вознаграждения.

Конкурс «Фортуна в награду» рассчитан на три квартала. Каждый квартал в каждой из трех групп будут определяться победители. Разработана гибкая система подсчета баллов, потому что кто-то может выступить хорошо в первом квартале, но во втором пойти в отпуск, а в третьем опять активизироваться, и в итоге выиграть.

Дополнение по теме

ЗАРЯД ЭНЕРГИИ ДЛЯ АГЕНТА

Светлана Цвик,
директор дирекции развития продаж, Городская страховая компания

У нашей страховой компании небольшая агентская сеть, но в ней присутствуют все категории агентов. Понятно, что к каждой приходится применять свои системы мотиваций.

Получи прибыль, не вложив ни копейки!

Стационарные точки около МРЭО больше не приносит таких объемов продаж, как раньше, когда был большой поток клиентов. Вначале схема была такова: микроавтобус «ГАЗель» предоставляла страховая компания, она же оплачивала все затраты, а агент получал только комиссионное вознаграждение.

Сейчас многие агенты приобрели собственные микроавтобусы, а с местом стоянки сами договариваются с ГИБДД. Естественно, при таком варианте агенты нередко работают на несколько страховых компаний, и проконтролировать их очень сложно. Мы вначале высылали проверки, но они так ничего и не дали. Для мотивации работы только на нашу компанию я теперь поступаю иначе.

Предварительно подсчитываю, в какую сумму выливается нахождение точки на территории МРЭО. И в зависимости от эффективности точки пропорционально оплачиваю аренду. Допустим, точка должна приносить 500 тысяч рублей в ме-

Или, например, агент включается в конкурс только в третьем квартале, но сразу выходит на крупный имущественный портфель и по крупным договорам (страхование всех пентхаусов Москвы). К тому же, мы предусмотрели большое количество сюрпризов в течение проведения конкурса, когда балы будут удваиваться и даже удесятеряться (на некоторые летние месяцы, в период отпусков, чтобы простимулировать продажи по определенным видам). За те же 10 тысяч в июне можно будет получить не 20 баллов, а 60.

Серьезный мотивационный фактор – совместные праздники и выездные мероприятия. В нашей компании самый главный праздник – Новый год, который мы празднуем широко и весело, с обширной концертно-культурной программой. В прошлый раз его одновременно отмеча-

сяц. Если точка приносит меньше, за аренду плачу меньше, но если перевыполняет план, то предусмотрены премиальные. Но не с общей суммы выполненного плана, а с части, превышающей выполнение.

Если агент хочет оборудовать точку продаж в магазине, автосалоне, автосервисе, компания должна как-то промотивировать, поддержать агента. Бизнес всегда построен так, что надо сначала вложить деньги, а уже потом получать прибыль — наоборот никогда не бывает. В чем может выражаться помощь компании? В затратах на рекламу: штендеры, вывески, стойки с рекламными буклетами – компания может помочь в оборудовании точки продаж, оплате аренды квадратных метров, как минимум, просто дать складной рабочий столик. Такое себе может позволить любая средняя компания. Это очень мотивирует агента, ведь не секрет, что агенты часто переходят из других СК только из-за того, что там разрываются налаженные отношения: компания не платит аренду на территории автосервиса, и т.п.

Но! С агентом заранее оговаривается: если вы привлекаете компанию как партнера, она обязательно выставляет план продаж, чтобы точка приносила прибыль. И одновременно закладываются расходы на будущее развитие.

Если страховая компания не оплачивает «раскрутку» точки продаж, агент будет работать на другие компании. В случае поддержки со стороны компании такой подход агенту чрезвычайно привлекателен: не вкладывая ни копейки, он получает только чистую прибыль – мотивационный фактор налицо. А для меня главное, чтобы я не контролировала агента насчет работы на другие компании – просто получаю прибыль, а уже исходя из нее, оплачиваю его работу.

ли 250 человек, собрались все агенты, брокеры, точки, агентства – вся наша розничная сеть во главе с руководством компании и кураторами.

Не секрет, что развитие и увеличение продаж по новому бизнесу, сохранение высокого уровня пролонгации, реструктуризация структуры портфеля – «головная боль» многих страховых компаний. Критерии и условия конкурса «Фортуна в награду» мотивируют всех как раз на эти основные факторы.

Допустим, агент-новичок изучает условия конкурса «Фортуна в награду», а куратор невзначай говорит: давай мы будем с тобой заниматься конкретным сегментом страхования, к примеру, имуществом физических лиц. Стажер целенаправленно ходит по новостройкам, предлагает страхование квартир, гражданской ответственности при проведении ремонтных работ. Взяв на вооружение только эти два вида имущественного страхования, можно добиться хороших результатов. Все агенты получают баллы, но намного больше балов начисляется за рентабельный бизнес, по имуществу или несчастным случаям. В итоге опытный агент соберет за квартал 1 или 2 миллиона руб-

Агент на зарплате – активный агент

Другой инструмент мотивации – когда агент работает уже не за комиссионные, а за фиксированную зарплату. То есть, мы платим зарплату и комиссию, а все коммунальные платежи и аренда точки – его расходы. Я применяю подобный метод мотивации только к тем агентам, которые приносят более 1 млн рублей в месяц. При этом у них чисто агентская работа и нет оговоренного режима работы – в центральном офисе они практически не бывают, используют его только для составления отчетов или чтобы созваниваться с клиентами. Главное, чтобы агенты выполняли план и приносили компании прибыль, только тогда они получают комиссионное вознаграждение.

Еще одна категория агентов, которые работают за зарплату – люди предпенсионного возраста – они хотят иметь пенсию побольше, чем ту, которую им обычно дает государство. Им не нужно такого уж большого заработка, им нужна только запись в трудовой книжке, чтобы шел стаж. Я иду им навстречу, и даже готова платить минимальную зарплату – 100-200 долларов, за что они должны приносить определенный объем: за все, что принесете свыше – получите комиссионные.

лей, но по авто, а агент-новичок соберет 100-150 тысяч, но на имуществе, и оба получат в результате одинаковое количество баллов.

Помимо конкурсов, в нашей компании есть еще два мотивационных мероприятия, когда мы обязательно выезжаем за город. В прошлом году, подведя итоги конкурса по имуществу физических лиц, всей компанией играли в пейнтбол. В этом году, отметив завершение первого этапа конкурса «Фортуна в награду», планируем провести командообразование.

Для всех наших агентских подразделений мы проводим одно выездное мероприятие в год, обычно в начале четвертого квартала. Собираем руководителей точек продаж и агентств из более чем 15 городов России, рассказываем им все основные новости компании, готовимся к бюджетной кампании на будущий год и обязательно проводим обучение. В прошлом году мы обучали всех планированию по целям, обсуждали вопросы их профессионального роста как руководителей. В этом году планируется провести несколько встреч, на которых будут обсуждаться вопросы делегирования, командообразования и мотивации сотрудников.

Перспективный Интернет

Сегодняшняя тенденция продаж через Интеренет пока не очень развита, но очень интересна и перспективна. В такой работе есть свои сложности: с одной стороны, надо постоянно работать за компьютером, а с другой, все время выезжать к клиентам, на что уходит много времени. Поэтому агенты сами организуются в группы, чаще всего, по родственному принципу. В случае работы агентов по Интернету мотивация со стороны компании также зависит от объемов: все, что сверх плана – бонусы.

Агентские клубы

Агенты, как и все люди, работают не только за комиссию – они хотят ощущать, что компания в них нуждается, их любит и лелеет. Для этого я собираю агентские клубы три раза в год: в день образования компании, на Новый год и 8 марта. Основной акцент на этих встречах сделан на общении, освоении корпоративной культуры. Чаще всего агенты не видят никого из своей компании, кроме менедже-

В качестве мотивационного поощрения крупных и успешных агентств мы проводим двухдневные выездные мероприятия прямо на их территории. Только за первый квартал 2008 года у нас прошло три выездных семинара в Твери, Туле и Муроме. На такие мероприятия в обязательном порядке выезжают кураторы, андеррайтеры и бизнес-тренеры из нашего центра обучения и подготовки. Рассказывают о новых продуктах, проводят тренинг продаж по соответствующим видам страхования. Как показала практика, после такого обучения продажи ощутимо вырастают.

Когда систему мотивации можно считать выстроенной

Систему мотивации можно считать выстроенной, когда в компании существуют все три элемента мотивации: материальная, имиджевая и социальная.
Имиджевая мотивация предполагает наличие таких атрибутов, как доски почета с фотографиями победителей

ра, который непосредственно курирует их работу: пришли в офис, сдали деньги, получили комиссию — и убежали.
При проведении агентских клубов проходит награждение, вручение грамот, дополнительных премий. Мы обязательно устраиваем соревнование. Причем продумываем, что бы не было излишней конкуренции, которая порождает конфликтную ситуацию. О проведении конкурса объявляем заранее, определяем тему, например: новый коробочный продукт по страхованию имущества. Компании такие встречи интересны как продвижение продукта и реклама, а агенту интересно заработать и позиционировать себя среди других продавцов. Агенту всегда любопытно – может он взять высоту, или нет. О результатах конкурса и победителях при подведении итога мы не только объявляем, но и вывешиваем списки на доску почета. Самые успешные агенты приходят в клуб наравне с начинающими.
Еще я активно использую моменты выхода новых продуктов – ведь ему надо обучить всех агентов. Все приходят , и я провожу круглые столы, где опытные рассказывают новичкам, как они работают. Нет, они не раскрывают своих секретов, своих каналов продаж, но сам факт, что можно заработать такие большие деньги, какие новичкам и не снятся, заряжает их энергией.

конкурсов и динамикой их проведения. Дипломы, значки или знаки отличия (золотой, серебряный или бронзовый значок с логотипом компании). Грамоты, подарки, сувениры от компании с логотипом. Обеды или ужины с руководством, что придает отличившимся агентам совсем другой статус.

Социальная мотивация включает приглашение в совет страховых агентов, возможности за выслугу лет и принесенные объемы бизнеса получить скидки на страхование своего личного имущества.

Материальная мотивация подразумевает такие факторы, как прогрессивная шкала комиссионного вознаграждения, карьера. Важно, чтобы их действие было усилено проведением конкурсов, которые были бы четко распределены по времени. На каждом этапе должно быть понятно, кто за что отвечает, сколько времени нужно, чтобы достичь следующей ступени. Если все четко прописано, доведено до всех офисов, значит, система выстроена.

Отрицательная мотивация – не хочется, но нужно...

При подсчете премий обязательно учитывается убыточность, потому что понятно, что агенты в стремлении к высоким объемам продаж могут принести убыточные полисы. При высокой убыточности затея с рекламой и мотивацией агентов уходит в ноль, что для компании неинтересно – нужно всегда работать на прибыль.

Из 250 наших агентов примерно половина – активные, которые приносят не менее 1 млн рублей в месяц. Но все очень неустойчиво: в текущем году они активные, а в следующем – не очень, на что влияет очень много факторов. Если агент убыточен, мы не можем ему сказать напрямую – до свидания, ведь в дальнейшем он может плохо отзываться о компании, создавать ей плохую репутацию. А поскольку более 80% продаж идет через рекомендации, очень важно, чтобы агент ушел самостоятельно, потому что ему что-то не подошло. Можно установить лично для него очень невыгодные условия, и тогда он уйдет сам. Отрицательная мотивация должна быть обязательно, потому что мы все считаем деньги.